



Bolzano Papers 2011

Gezondheidsmanagement in Noord Italië

BAARTRAAIJMAKERS

Medewerkers als het sociale kapitaal van het MKB

Dat is de kern van de aandacht voor gezondheid in bedrijven in Bolzano en omgeving. De Bolzano papers beschrijft de ervaringen van de masterclass gezondheidsmanagement na een 4 daags bedrijvenbezoek in de Noord Italiaanse streek, waarbij we een gemeente, een busonderneming en een ontwerp/architect bureau bezochten. Ook leest u over de aanpak van Stiftung Vital die organisaties begeleidt en certificeert voor hun gezondheidsbeleid in deze regio.

Masterclass gezondheidsmanagement

Binnen de masterclass vernemen deelnemers actuele inzichten uit onderzoek, projecten en initiatieven op het gebied van werk en gezondheid. Waarbij aandacht voor gezondheid een vanzelfsprekend onderdeel is van de bedrijfsvoering. De masterclass vormt daarmee een combinatie van theorie en praktijk, met directe toepassingen binnen bedrijven: de masterclass vindt op locaties van aansprekende bedrijven plaats en als rode draad door de masterclass staat het eigen werk van de deelnemers centraal. Aan het einde van de masterclass is er een schat aan informatie en ervaringen vanuit andere ondernemingen die de deelnemers kunnen toepassen in de eigen organisatie of het eigen werk.

Masterclass
Integrale Aanpak van
Arbeid en
Gezondheid
- 2011 -
BAARTRAAIJMAKERS

De masterclass is multidisciplinair en staat open voor senior professionals op WO en HBO plus niveau. De afgelopen jaren verwelkomden we onder meer deelnemers op directieniveau, bedrijfsartsen,

psychologen, A&O deskundigen en HR managers.

De masterclass is erkend en geaccrediteerd voor bedrijfsartsen, A&O deskundigen en A&O psychologen NIP.

BaartRaaijmakers verzorgt de masterclass.

Voor meer informatie:

www.masterclass.baart-raaijmakers.nl

Exchange of Expert Information

Ieder jaar bezoekt de masterclass bedrijven in een Europees buitenland: de Exchange of Expert Information. Deze 4 daagse buitenlandse bedrijvenbezoek staat ook open voor niet deelnemers of alumni van de masterclass. Doordat we met de masterclass een informele niet te grote delegatie vormen, horen en zien we veel over het beleid van de onderneming. Zo ook in Bolzano. Waarover u meer kunt lezen in deze paper.

Deelnemers bedrijvenbezoek Bolzano – 2011



Van links naar rechts:

Paul Baart (BaartRaaijmakers en iHMQ), Adriaan Weber (ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid), Manfred Andergassen (Stiftung Vital), Tamara Raaijmakers (BaartRaaijmakers), Franz Plörer (Stiftung Vital), Maarten van der Molen (Provincie Noord Holland) en Hans Arends (NISB).

Met hartelijke dank aan Stiftung Vital en onze samenwerkingspartner Prof. dr. Giuseppe Masanotti van de Universiteit van Perugia voor het leggen van de contacten.

Bolzano, een autonome provincie

Bolzano is de hoofdstad van de meest noordelijke Italiaanse provincie Bozen-Zuid-Tirol. De relatie met Oostenrijk en Tirol is duidelijk, zowel in bouwstijl als in spraak: de meerderheid van deze provincie spreekt Duits in plaats van Italiaans. Ook is er een derde taal, het Ladinisch. De provincie met circa 500.000 inwoners en een oppervlakte van 7.400 km² is autonoom. Dit betekent een aantal privileges. Zo hoeft niet alle wet- en regelgeving via Rome en blijft de in de provincie geïnde belasting in de eigen 'provinciekas'.



Bloeiende economie

Er zijn circa 56.000 bedrijven in Zuid Tirol, waarvan 93% tot het MKB gerekend kan worden en daarvan veel tot micro bedrijven met minder dan 5 medewerkers. Op moment van het bezoek bevindt Italië zich in een euro crisis: dit is echter in deze provincie niet te merken. De bedrijven maken over het algemeen winst, de werkloosheid is laag en de provincie is een aantrekkelijk gebied voor organisaties om zich te vestigen.



Stiftung Vital

Sinds 2006 is in de regio Zuid Tirol Stiftung Vital actief. Een stichting opgericht door het ministerie van Volksgezondheid met gezondheidsbevordering als doel. Dit betreft het streven zowel de gezondheid van inwoners, kinderen als werknemers te bevorderen. Het gaat hierbij om de thema's als beweging, stoppen met roken, voeding en vermindering van psychische klachten. Er loopt nu een groot rugprogramma met ook aandacht voor de psychische component van rugklachten. Als je kijkt naar de BRAVO leefstijlthema's valt op dat ze geen specifieke programma's op alcohol hebben. En zoiets Nederlands als fietsen naar het werk stimuleren is lastig hier vanwege de aansprakelijkheid van de werkgever: de fiets valt niet onder de bedrijfsverzekering wat wel het geval is bij reizen met bus of eigen auto. De stichting zet daarom met de gemeente bijvoorbeeld in op goede wegen.



'Gesundheitsförderung befähigt Menschen, ihre Lebens- und Arbeitsbedingungen eigenverantwortlich und im gegenseitigen Respekt zu gestalten. Die Stiftung Vital möchte Menschen auf diesem Weg begleiten und unterstützen'



Direktor Mag. Franz Plörer,
MHP Stiftung Vital

De stichting ontvangt 1 miljoen euro subsidie per jaar voor het voeren van campagnes en projecten. Voorbeelden daarvan zijn het project 'Gesunder Betrieb' en projecten gericht op gezonde gemeenten en gezonde ziekenhuizen. Daarnaast lopen er programma's en projecten met subsidie uit Europa, zoals ESF subsidie en maakt de stichting gebruik van sponsoring.

Zo heeft de stichting via lokale bankfilialen gratis stappentellers aan klanten kunnen geven gesponsord door de banken. Met als 'tegenprestatie' dat de klant bij ontvangst van de stappenteller en drie maanden later een vragenlijst invulde. Dit leverde de stichting een schat aan informatie op over het beweegpatroon van de Zuid Tiroolse burgers.

'Gemeinwohl' en samenwerking

De stichting heeft op dit moment 10 vaste medewerkers en werkt met een netwerk van externe adviseurs en partners. Voor initiatieven in de wijk en in de gemeenten werkt de stichting veel samen met plaatselijke verenigingen. Dit past ook bij het land en de streek: er is zoals ze dat zelf noemen veel 'Gemeinwohl', een gevoel van gezamenlijk welbevinden. Meer over de stichting leest u op: www.stiftungvital.it

'Gesunder Betrieb'

Stichting Vital is gestart met een pilotproject voor bedrijven, 'Gesunder Betrieb' genaamd. In vier jaar tijd zijn 5 diverse bedrijven (groot-klein, publiek-privaat) begeleid in hun gezondheidsbeleid met behulp van een stappenplan. Verder op in deze paper komt deze werkwijze uitgebreider aan bod. Dit netwerk van 'Gesunde Betriebe' is in 2011 uitgegroeid naar 22 organisaties. Drie van deze bedrijven hebben we met de masterclass bezocht. En onderling ervaringen uitgewisseld over hoe gezondheid onderdeel uitmaakt van hun bedrijfsvoering.



Rag. Manfred Andergassen
Projektleider
Gesunder Betrieb

'Betriebliche Gesundheitsförderung ist eine moderne Unternehmensstrategie, die darauf abzielt, arbeitsbedingten Erkrankungen vorzubeugen, Gesundheitspotenziale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern'.

Stappenplan Gesunder Betrieb

Il processo del programma "Gesunder Betrieb - Impresa Sana"

FASI PHASEN



Stiftung Vital werkt met een stappenplan in het begeleiden van de bedrijven bij hun gezondheidsbeleid. Dit is een procesinstrument met de volgende fasen:

1) voorbereiding

vereist: ja van het management

2) strategische fase

kern: workshop voor management

3) kwantitatieve fase

vragenlijst als dialooginstrument

4) kwalitatieve fase

gezondheidscircels (groepsgesprek)

5) actieplan opstellen

maatregelen de komende 2 jaar

6) certificering

als start voor het beleid, 2 jaar geldig

7) maatregelen nemen

omzetten van actieplan, jaarlijks

rapportage

8) her-certificering

erkenning voor het beleid, 2 jaar geldig

Commitment en bedrijfscultuur

De stichting begeleidt de bedrijven alleen als er een 'ja' van met het management is. Er wordt dan een overeenkomst getekend. De bedrijven betalen voor de dienstverlening van de Stichting en voor de externe adviseurs die het gezondheidsbeleid begeleiden. Dit als randvoorwaarden voor draagvlak voor het gezondheidsbeleid.

Omdat het een cultuuraspect betreft, begint het traject met het management, met leidinggevenden. Alleen als zij de juiste houding en vaardigheden hebben gericht op de gezondheid van medewerkers en teamontwikkeling kan het beleid slagen. Ze beginnen ook met de ambassadeurs bij het management en de medewerkers.

In de analyse van de bedrijfscultuur merken ze grofweg 3 culturen op:

1. Patriarchaal: medewerkers zijn belangrijk voor organisatie.
2. DNA: Aandacht voor medewerkers zit in het DNA
3. Er is geen bodem voor gezondheidsbeleid omdat de arbeidsverhoudingen verstoord zijn

Communicatie en positie leidinggevende

Een andere randvoorwaarde voor de start van de begeleiding is dat alle afdelingen in een organisatie informatie krijgen over het gezondheidsbeleid.

Door de werkwijze 'Gesunder Betrieb' krijgen leidinggevenden, die vaak een solo positie hebben in een organisatie, meer erkenning door medewerkers. De lijnen worden korter en medewerkers nemen meer verantwoordelijkheid. Dat is de ervaring van Stiftung Vital.

Gesundheit cirkels

Een van de activiteiten van de adviseurs is het vormgeven van 'Gesundheit cirkels'. Dit zijn kringen waarin medewerkers ideeën en suggesties uit wisselen om het werk beter en gezonder te maken. Er vinden gemiddeld 5 cirkels plaats.

Meer informatie over gezondheidscircels in pdf boekje:

['Gezond management. De meerwaarde van gezondheidsmanagement voor de bedrijfsvoering'](#)

MKB en micro bedrijven

De werkwijze sluit vooral aan bij het middenbedrijf: de echt kleine bedrijven met minder dan 5 werknemers zijn veelal te druk om hiervoor tijd vrij te maken. Zo is een groot aantal van deze bedrijven in de regio werkzaam in de toerisme. Deze zogenaamde micro bedrijven vormen wel de grootste groep bedrijven in Bolzano en daarmee een belangrijke doelgroep voor de stichting.

Vanuit de masterclass is geopperd om de werknemers in deze micro bedrijven via de gemeente- en wijkaanpak te bereiken. Veel werknemers van dit soort bedrijven wonen in dezelfde plaats als het bedrijf en zijn daarmee zowel burger als werknemer in deze lokale aanpak.

Tip: Duitstalige website met instrumenten voor gezondheidsbevordering in het MKB:
www.kmu-vital.ch

Certificaat als start

Zoals in de werkwijze beschreven, ontvangen de bedrijven na de planfase een certificaat als start voor het beleid. Dit certificaat is 2 jaar geldig. Binnen deze periode dienen de bedrijven daadwerkelijk aan de slag te gaan met het beleid. Een her-certificeringsstraject uitgevoerd door de stichting toetst dit. Dan volgt een erkenning van het beleid met wederom een certificaat dat 2 jaar geldig is.

Het behalen van een certificaat kost een organisatie gemiddeld 13.000 euro. Dit betreffende kosten voor het doorlopen van het stappenplan. Daarbij komen nog de kosten van de externe adviseur, zoals bij de inzet van gezondheidscircels.



Financiële voordelen certificaat

Deze certificering is meer dan een erkenning voor beleid. Het levert het bedrijf ook de volgende financiële voordelen op:

- 2- 5% toeslag op de investeringskosten
- 50% korting op de inzet van adviseurs bij de ontwikkeling van het gezondheidsbeleid
- 10-30% korting op de bedrijfsongevallen-verzekering

Deze voordelen maken onderdeel uit van het gewenste gunstige klimaat voor bedrijven om zicht te vestigen in Bolzano en vallen binnen de eigen regelingen die deze autonome regio kan treffen.

Onderzoek naar certificering

Gevraagd naar de effecten van het werk van de stichting, geeft directeur Franz Plörer aan dat je van één initiatief zoals de stichting op deze korte termijn van vijf jaren dat ze bezig zijn niet direct de effecten kunt hebben. Zeker gezien het groot aantal factoren dat van invloed is op de gezondheid. Wel loopt er vanuit de Universiteit van Zürich een onderzoek naar in hoeverre bedrijven met certificaat het beter doen dan bedrijven zonder dit certificaat. De resultaten daarvan worden in 2012 bekend. Vraag bij ons het rapport op als u interesse heeft: info@baart-raaijmakers.nl

European Network for Workplace Health Promotion

De Stifting Vital maakt in haar werkwijze gebruik van de kennis en kunde vanuit het European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP). Zoals diverse verklaringen die opgesteld zijn:

- Luxembourg Declaration: gezondheid als onderdeel van bedrijfsvoering
- Cardiff Memorandum en Lisbon Statement die specifiek ingaan op gezondheidsbeleid binnen MKB



Ook gebruikt de stichting de kwaliteitscriteria voor workplace health promotion bij het certificering van bedrijven. In het Europees netwerk spreekt met over Models of Good Practice (MOGP). Meer informatie: www.enwhp.org

Zowel Paul Baart als Tamara Raaijmakers hebben voor ENWHP gewerkt. BaartRaaijmakers werkt dan ook geregeld samen met collega's uit dit netwerk. Ook in advisering en projecten maken we gebruik van de uitgangspunten en werkwijzen van ENWHP. Een van de initiatieven is het model of good practice programma van iHMQ, international Institute for Health Management and quality.

iHMQ:

Health Management and Quality

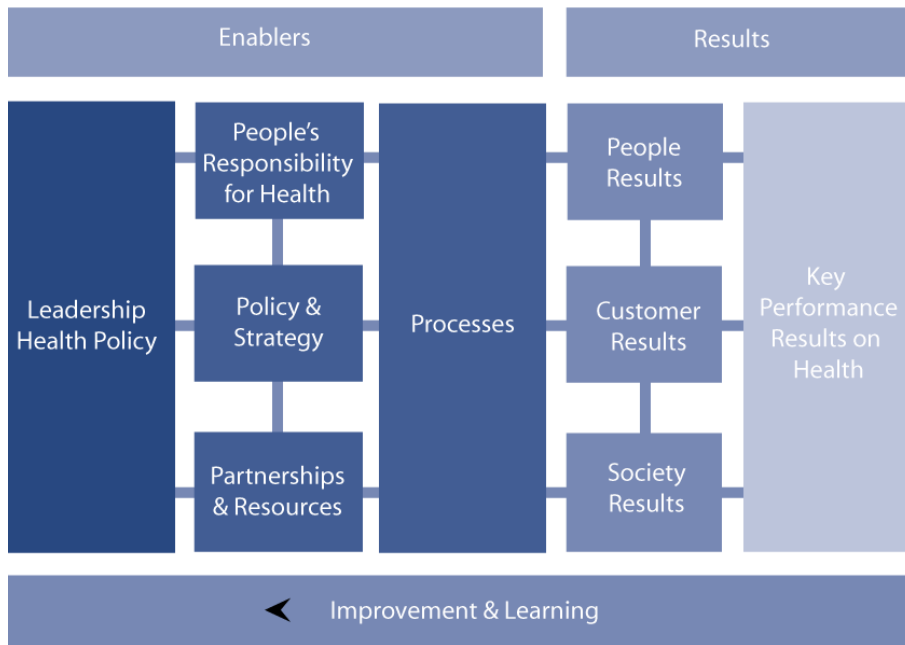
Een aantal partners vanuit het



Europees netwerk (ENWHP) heeft het gedachtegoed van de Models of Good Practice doorvertaald naar het international Institute for Health Management and Quality (iHMQ). Vanuit de behoefte aan een stichting die organisaties doorlopend (los van EU programma's) kan erkennen voor hun gezondheidsbeleid.

EFQM kwaliteitsmodel

iHMQ gebruikt de ENWHP criteria die op hun beurt afgeleid zijn van de European Foundation of Quality Management (EFQM), of in het Nederlands het INK model. Dit maakt de directe relatie tussen de aandacht voor gezondheid en de bedrijfsvoering duidelijk. Bij het model hoort een vragenlijst met criteria die per cel de aandachtspunten weergeven. De uitkomsten van de bedrijfsanalyses komen overzichtelijk in een A3 rapportage beschikbaar met een visuele weergave waar een organisatie in uitblinkt in een 'spider' figuur. In Nederland is BaartRaaijmakers het Nederlands contact office van iHMQ. Zie ook www.ihmq.org



iHMQ schema afgeleid van het EFQM model

Werkwijze masterclass en Exchange

De werkwijze van iHMQ is in afgeslankte vorm toegepast bij de bedrijfsbezoeken van de masterclass in Nederland en in Bolzano. Daarbij is de vrij toegankelijke Nederlandse variant van de iHMQ vragenlijst gebruikt:

www.bedrijfsgezondheidsprofiel.nl

In deze Bolzano papers vindt u bij de drie bezochte bedrijven de zaken die het meest opvallend waren en hun ranking van beleid weergegeven in een spider. Met als kanttekening dat de ervaringen gebaseerd zijn op een bedrijfsbezoek en geen uitgebreide analyse zoals iHMQ normaliter doet met groepsinterviews, documentanalyse en observaties op locaties.



Oberhollenzer - bedrijf 1

het sociale kapitaal van een busonderneming

Kenmerken van de organisatie:

Busbedrijf (lijndiensten, verhuur), reisbureau
 Familiebedrijf, circa 55 medewerkers
 Hoofdkantoor: Sand in Taufers, Italië
 Website: www.oberhollenzer.com

Mensen zijn het sociaal kapitaal

Directeur Christof Haidacher was verrast door de gemiddelde leeftijd van de Nederlandse masterclass delegatie: we waren aangekondigd als studenten. Na deze onthulling is het ijs snel gebroken en hebben we een geanimeerd en zeer uitvoerig gesprek over het beleid van Oberhollenzer. Haidacher en dochter Eva lichten toe dat investeren in de genen van het bedrijf zit. De mensen maken het bedrijf, zij vormen het sociaal kapitaal.



Eva en Christof Haidacher

Dit blijkt ook letterlijk uit het organogram: het is in busvorm met de namen van alle medewerkers erin. Met op de belangrijkste plek voorin de chauffeurs, achter het stuur. Zij vormen het directe visitekaartje voor de onderneming. De verkeersdienstleiders zitten op de vooras, als belangrijke spil dat de lijndiensten op tijd rijden. Christof Haidacher geeft aan waar de plek van de directeur is: achterin de bus. Hij is zoals hij het zelf verwoordt 'verantwoordelijk voor de klimaatbeheersing, voor een goede werksfeer'.

Dat Haidacher dit voor elkaar heeft blijkt uit een door de chauffeurs speciaal voor hem gemaakte 'gouden stuur' oorkonde op de muur van zijn kantoor. Als we door de organisatie lopen wordt hij hartelijk begroet en hij kent iedereen bij naam.



ORGANIGRAMM



Sand in Taufers, 08.04.2011

Unterschrift: *Christof Haidacher*

Waarom deze investering?

De aanleiding om meer met gezondheid te doen, kwam door een verhaal aan de stamtafel in het café. Daar werd verteld van een bully chauffeur die op de piste die in een netelige en gevaarlijke positie terecht kwam. Directeur Haidacher realiseerde zich eens te meer dat ook zijn chauffeurs daar bloot aan staan en vroeg zich af of hij op de een of andere manier zijn chauffeurs en medewerkers niet weerbaarder kon maken. Het project 'Gesunder Betrieb' sluit bij deze wens aan. Het heeft er vooral toe geleid dat de aandacht veel systematischer is ingevuld en er een relatie is met het kwaliteitsbeleid. Oberhollenzer is onder meer ISO en OHSAS gecertificeerd.

Budget van 1.000 euro per medewerker

Hoe ziet de investering in gezondheid er in de praktijk uit? Iedere medewerker krijgt per jaar een budget van 1.000 euro vrij te besteden. Dit hoeft niet direct werkgerelateerd te zijn, het gaat om een investering in de persoonlijke ontwikkeling.

'De dame die hier schoonmaakt op kantoor volgt nu een buitenlandse taal cursus. Daarmee is ze meer dan alleen maar de schoonmaakster. Ze werkt aan haar persoonlijke ontwikkeling, het geeft haar een andere identiteit. En ze vertelt er anderen over. Het gaat om trots en verhalen', motiveert directeur Haidacher.

Gekoppeld aan prestatie en kwaliteit

Aan het budget van 1.000 euro zijn wel voorwaarden verbonden: het is gekoppeld aan een kwaliteit- en prestatiesysteem. Als een chauffeur bijvoorbeeld schade maakt met de bus die hij had kunnen voorkomen, dan wordt een bedrag in mindering gebracht op het budget. Dit gebeurt ook als de busonderneming een melding krijgt dat een chauffeur een klant onheus bejegend heeft. Oberhollenger heeft hiervoor speciale kaartjes voor klanten in de bus liggen. Medewerkers kennen de criteria van dit systeem en hebben hiervoor getekend. Daarmee is het vrijwillig maar niet vrijblijvend.

Budget verhoging mogelijk

Medewerkers kunnen het budget ook verhogen door zich verder te kwalificeren. Zo levert de bekwaamheid om te kunnen rijden in een dubbele bus meer punten op, net als het volgen van een BHV cursus. Cruciaal in de werking van dit systeem is dat de ondernemingsraad de toekenning van het bedrag aan de medewerkers bepaalt. Zonder inmenging van de directie. Tot nu toe verloopt dat naar wens.

Werkondernemerschap

In de praktijk pakt de warme aandacht voor medewerkers, gecombineerd met een kwaliteit- en prestatiesysteem goed uit. Als je door de organisatie loopt, zie je vriendelijke medewerkers met hart voor de zaak. Zo laat de chef van de werkplaats bij een onaangekondigd bezoek trots zijn werkplaats en magazijn zien: elke schroef die ze gebruiken wordt genoteerd zodat de voorraad doorlopend op orde is. Verder valt een hele trits diploma's aan de muur op.



Buschauffeurs voelen zich ook verantwoordelijk voor hun bus, geeft de werkplaatschef aan. Ze komen naar hem toe als ze een rammeltje horen en houden de bus zelf schoon. Ook spreken ze andere chauffeurs aan die het hier minder nauw mee nemen.

Waardering voor initiatief

Het nemen van initiatief wordt 'beloond': zo staat er in de werkplaats een door een collega ontwikkelde filterreiniger die veiliger en gebruiksvriendelijker werkt. De werkplaatschef heeft zelf een stelling ontwikkeld waar chauffeurs hun handen kunnen wassen voordat ze fruit kunnen pakken. Fruit dat de firma twee keer per week gratis verstrekt.



Netheid en veiligheid

Wat opvalt is de reinheid van de werkplaats. Zelfs in de put onder de bussen waar olie wordt ververst is het schoon. De directeur zag op een beurs een afsluitbaar rolsysteem voor deze put die voor een veiligere en een schonere werkplek zorgt. Want ook veiligheid staat hoog in het vaandel bij Oberhollenger. De aanduidborden voor brandblusmiddelen zijn op de werkplaats dik in orde. Net als puntafzuiging voor over de uitlaat van de bus en laskappen met afzuiging. Op verzoek van de chauffeurs zijn in de bussen ook bordjes aangebracht voor veiligheidshulpmiddelen. We zien we de chauffeurs ook zelf de bussen schoonmaken.

Extra aandacht voor profiel

Vanuit de werkplaats is bijzondere aandacht voor het profiel van de banden: deze dient altijd in orde te zijn. In het belang van de veiligheid van de chauffeurs, de klanten en ook om te voorkomen dat de onderneming bij een ongeluk aansprakelijk wordt gesteld vanwege gladde banden. 'Bij een ongeluk kijken omstanders als eerste naar het profiel van de banden', aldus de directeur.

'Fitnessprotocol'

Verder kunnen medewerkers vrijwillig een 'fitnessprotocol' bijhouden. Het is een A4 waarop per week staat wat een medewerker aan fysieke inspanning heeft gedaan in de vrije tijd. Dat hoeft niet direct fitness of sport te zijn: in deze streek geven mensen ook '8 uur vissen' of houthakken op.

Het gaat er ook niet precies om wat medewerkers doen of hoeveel uur ze iets volhouden. Het gaat erom dat ze zich bewust zijn dat lichamelijk actief zijn bijdraagt aan hun gezondheid en aan het (veelal zittend) werk vol te kunnen houden.

Tweemaal per jaar wordt onder degenen die het protocol bijhouden en bij personeelszaken indienen een waardebon van 100 euro verloot. En bij de eindejaarsloting is er bij elf maanden trouw invullen een kans om een reis te winnen. Via het Oberhollenzer reisbureau. Wellicht dat dit de reden is dat vrijwel alle medewerkers het protocol bijhouden, inclusief de directeur hoewel hij van de loting is uitgesloten.

Hulp bij serieuze problemen

Haidacher is er zich terdege bewust van de grote verantwoordelijkheid van zijn mensen, vooral de chauffeurs die alleen op een bus rijden. Om die reden investeert hij ook op een andere manier in hun weerbaarheid: medewerkers kunnen bij serieuze problemen een psycholoog raadplegen. Oberhollenzer betaalt de factuur die niet vermeld wie gebruik heeft gemaakt van deze dienst.

Haidacher gunt medewerkers een ook tweede kans. Door het onder invloed rijden is een chauffeur zijn rijbewijs kwijtgeraakt. Op kosten van de zaak heeft deze chauffeur professionele hulp gehad. Met als resultaat dat hij nu met succes weer binnen het bedrijf aan de slag. Wel dient hij iedere week te laten zien dat hij nog steeds de AA sessies volgt en sober is. Sociaal en zakelijk, zo zou je de bedrijfsvoering kunnen omschrijven.

Maatschappelijk en zakelijk handig

Oberhollenzer nodigt leerlingen van de basisscholen uit om een kijkje in de werkplaats te komen nemen. Daardoor raken ze niet alleen beter bekend met de busmaatschappij die hen dagelijks naar school vervoert, ze zien ook met eigen ogen wie de bus repareert. Dit heeft er toe geleid dat er minder vandalisme in de bus is.

Een ander voorbeeld: ouders van buiten Sand im Taufers – waar de busmaatschappij kantoor houdt – kunnen hun kinderen brengen naar het plaatselijke kinderdagverblijf. Dit is ongebruikelijk in deze regio, maar Oberhollenzer heeft hierover afspraken gemaakt met het dagverblijf.

Financiële aspecten van gezondheid

Een van de masterclass vragen was: hoe betaalt u dit gezondheidsbeleid als kleine onderneming? Het kost toch tijd en geld. De directeur licht toe dat het hem niets kost en in het eerste jaar ook niets opleverde: de investering van circa 55.000 euro werd gecompenseerd door bijvoorbeeld minder schade, minder bussen die met panne langs de weg stonden en minder klachten van ontevreden klanten die afgehandeld moesten worden.

Positieve return on investment

Op dit moment vallen de baten van het gecombineerde gezondheids- en kwaliteitssysteem zelfs gunstiger uit dan de kosten. Ook de chauffeurs voelen zich verantwoordelijk voor besparingen. Zoals het uitzetten van de verwarming 5 minuten voordat de bus de werkplaats inrijdt. Een kleine handeling die financieel veel bespaart, en ook beter voor het milieu is.



Een opmerkelijk resultaat van het gezondheidsbeleid is dat de bedrijfskleding gemiddeld genomen met 1 maat is afgenomen.

Betrokkenheid in plaats van verzuim

Het beleid heeft geen effect op het verzuim. Maar dit was met circa 1,3% al zeer laag. De indruk is dat door de sociale betrokkenheid en de mate van autonomie medewerkers hier graag werken. Dit blijkt ook uit een wachtlijst van mensen die bij Oberhollenzer willen werken, terwijl andere busondernemingen in de regio moeite hebben om personeel te vinden.

‘Kwaliteit komt van binnenuit. Voor het voeren van een bedrijf heb je geen studie nodig. Je hebt gevoel voor mensen nodig. En om goed met anderen te kunnen omgaan, moet je zelf ook vitaal zijn als directeur’, aldus busondernemer Christof Haidacher die de afgelopen jaren goed op zijn gewicht let en meer beweegt.

Indruk en suggesties van de masterclass

Zakelijk en sociaal. Dat zou een goede omschrijving zijn van het Oberhollenzer beleid. Zo betaalt het bedrijf wel de opleidingskosten maar dient de medewerker zelf zijn tijd te investeren. Het kwalificeert de medewerker immers ook voor ander werk. Of de cursus biedt de medewerker ook vaardigheden die buiten het werk van pas kunnen komen. Zoals de reddenatie is bij het volgen van een BHV cursus.

Oberhollenzer laat zien dat een gezonde aandacht voor de medewerkers sociaal en zakelijk kan en ook in het voordeel van de onderneming is: kwaliteit, winst en gezondheid gaan hand in hand.

Daar hebben we als masterclass weinig aan toe te voegen.



Beoordeling van beleid

Vergelijkbaar met een iHMQ audit heeft de masterclass Oberhollenzer beoordeelt aan de hand van kwaliteitscriteria voor gezondheidsmanagement. Zie voor meer informatie www.ihmq.org en www.bedrijfsgezondheidsprofiel.nl

De visuele weergave hoe Oberhollenzer scoort qua gezondheidsbeleid staat hieronder in een spider weergegeven.

Hierbij dient opgemerkt te worden dat niet alle onderdelen van het beleid even goed beoordeeld konden worden op basis van deze korte visit. Normaliter hoort bij de audit ook een analyse van beleidsdocumenten, een vragenlijstonderzoek, groepsinterviews en een uitgebreidere rondgang over de werkplekken dan we nu gedaan hebben. Daardoor kan het zijn dat Oberhollenzer nu op een aantal fronten minder goed uit de verf komt dan in de praktijk zo is.





Gemeente Bruneck – bedrijf 2 **verbeteren van de communicatie**

Kenmerken van de organisatie:

Gemeente, circa 150 medewerkers
55% vrouw, 45% man
gemiddelde leeftijd: 43 jaar
Plaats: Bruneck
Website: www.comune.brunico.bz.it

Bruneck en omgeving

Gemeente Bruneck kent circa 15.500 inwoners. De economie kenmerkt zich door machinebouw, handel en openbare dienstverlening. Trots vertelt onze host Raimund



Raimund Niederwolfsgruber

Niederwolfsgruber, HR manager dat de gemeente de op een na hoogste levenskwaliteit heeft in Italië. Als we kijken naar het haast Oostenrijks plein voor het gemeentehuis met een restaurantje dat gemoedelijk vol zit en het uitzicht op de bergen, geloven we dit graag. Later horen we ook dat de medewerkers van de gemeente voor 3 euro in de plaatselijke horeca hun lunch kunnen nuttigen. En dat de werktijden zo zijn dat 's ochtends het gemeentehuis open is voor publiek en 's middags medewerkers tussen 14 en 17 uur bereikbaar dienen te zijn. Dit maakt wel dat door de vele parttimers en de mogelijkheid van flexibele werktijden de bezetting 's middags een punt van aandacht is voor de gemeente.

Communicatie als startpunt

In 2006 is de gemeente gestart met het Gesunder Betrieb traject. Openlijk vertelt hij dat een van de verbeterpunten binnen de gemeente de interne communicatie is en dat dit de aanleiding was om te starten met het project onder begeleiding van Stiftung Vital. In 2009 ontving de gemeente

als eerste gemeente in Zuid Tirol het certificaat Gesunder Betrieb.

Groot draagvlak onder medewerkers

Het draagvlak in de organisatie is groot: bij de startbijeenkomst waren tweederde van de medewerkers aanwezig en het vragenlijstonderzoek dat daarop volgende had een respons van 100%.

Uit het vragenlijstonderzoek kwamen onder meer als sterke punten de tevredenheid met het werk en de mate van zelfstandigheid naar voren. Bij de aangegeven verbetermogelijkheden betrof dit onder andere de mate van inspraak van medewerkers en het gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Ook meer aandacht voor ergonomische werkplekken en ontspanning op de werkplek werden als wens geuit.

Gezondheidscirkel als belangrijke bron

De gemeente heeft vooral veel input gehaald uit de health circles met medewerkers. De circles zijn bewust zonder de leidinggevendenden gehouden zodat alles op tafel kon komen. Een van de maatregelen op basis van het vragenlijst onderzoek en de health circles is dat alle leidinggevendenden een training leiderschap en gespreksvoering hebben gekregen. Deze onderwerpen maken nu ook onderdeel uit van de beoordeling van het functioneren van leidinggevendenden. De gemeente benadrukt dat de leidinggevendenden het ankerpunt vormen van het gezondheidsbeleid en dat het zaak is hen op een goede wijze te ondersteunen.

De gemeente zet verder sterk in op maatregelen direct gerelateerd aan het werk. Zoals gericht op de communicatie met de burger in de vorm van een cursus professioneel telefoneren en respectvol omgaan met burgers.

Ook inrichting sluit aan bij transparantie

Bij de inrichting van het nieuwe gemeentehuis is ook dankbaar gebruik gemaakt van suggesties van medewerkers. Naast het gebruik van veel glas en heldere kleuren, zijn er bijvoorbeeld met stof beklede panelen geplaatst die het geluid dempen in werkruimtes. En naast daglicht is er sprake van indirecte verlichting op de werkplekken. Ondanks de groene planten blijft de klimaatbeheersing een punt van aandacht, geeft gastheer Niederwolfsgruber aan.

Andere gezondheidsactiviteiten

Verder stimuleert de gemeente dat medewerkers fysiek actief zijn via deelname als gemeente aan hardloopevenementen,

wandelingen, vrijkaarten voor skiën, zwemmen en sauna. Verder zijn er de (actieve) personeelsdagen waarbij ook partner en kinderen welkom zijn.

Parallel met publieke functie

Het interne beleid heeft een parallel met de publieke functie gericht op het beschermen van de gezondheid van burgers, het zekerstellen en het verhogen van de levenskwaliteit. Kortom, een gezonde gemeente te zijn en te blijven voor burgers. Toch wordt er niet expliciet deze directe koppeling gemaakt met de certificering van de gemeente als Gesunder Betrieb.



Masterclass in gesprek met SG Alfred Valentin

Investering in beleid ligt gevoelig

Als motief om aan gezondheidsbevordering op de werkplek te starten speelt voor veel organisaties het intern-extern perspectief een rol: investeren in de gezondheid van medewerkers rendert om het zich uitkeert in betere diensten en producten voor klanten en daarmee een gezonde bedrijfsvoering zoals busonderneming Oberhollenzer laat zien.



SG Alfred Valentin

'Voor de gemeente ligt dat gevoelig', licht Secretaris-General Alfred Valentin die we hier onverwachts over aanspreken toe. 'We werken met publiek geld en dit gezondheidsbeleid kost geld. Geld waarvan de burger denkt had dat niet anders besteed kunnen worden'.

Er zijn zelfs burgers die Stiftung Vital bellen om te vragen wat dat certificaat Gesunder Betrieb de gemeente heeft gekost. Om die reden wordt de interne-externe vertaalslag binnen de gemeente niet expliciet gemaakt.

Rendement

De kosten voor het beleid worden geraamd op jaarlijks 90 euro per medewerker. Dit komt neer op circa 2 promille van de personeelskosten per jaar. De financiële voordelen die de gemeente krijgt doordat ze beschikken over het certificaat Gesunder Betrieb zijn hierin verdisconteerd.

De indruk is dat het beleid de gemeente oplevert, maar de verantwoording van de investering van publiek geld aan de circa 30 aangesloten gemeenten in Bruneck houdt het tegen om dit verder in kaart te brengen.

Indruk en suggesties van de masterclass

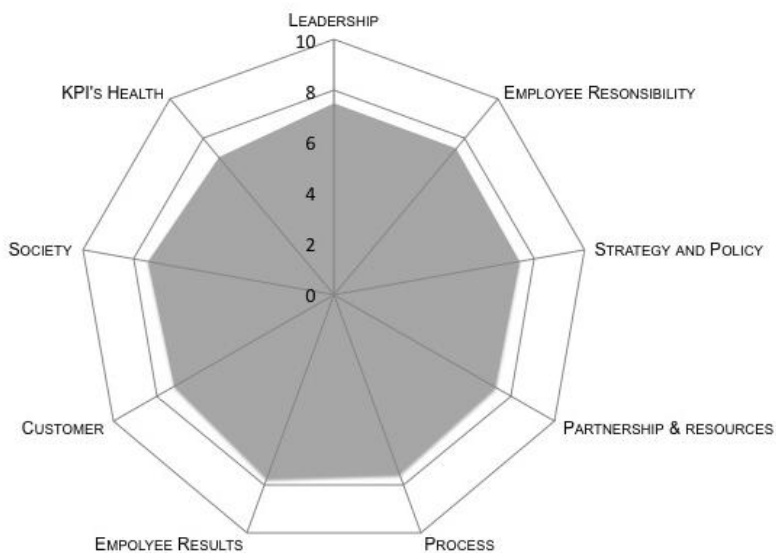
Op basis van een kort bezoek heeft de masterclass de indruk dat Gemeinde Bruneck met recht een gezonde gemeente is. We hebben wel enkele suggesties voor het beleid:

- Er is een parallel tussen het gemeentelijk beleid met meer inspraak van burgers en het interne beleid, met meer inspraak van medewerkers.
- Maak de relatie tussen de kwaliteit van de dienstverlening en het interne gezondheidsbeleid meer expliciet. Ook al is het publiek geld, het komt ook juist de burger ten goede als gemeentemedewerkers optimaal presteren.
- Zo is het mooi dat binnen de gemeente het gezondheidsbeleid dicht tegen het werk zelf aan wordt vormgegeven. Zoals cursus telefonische gespreksvoering.
- Door deze werkwijze dicht tegen het werk aan, kan het zijn dat bepaalde thema's niet aan bod komen. De tip is om ook naast de aangegeven behoefte van medewerkers ook vanuit HR thema's op de agenda plaatsen.



Beoordeling van beleid

De visuele weergave hoe de gemeente scoort qua gezondheidsbeleid staat hieronder in een spider weergegeven. Het gaat hier over een indruk van de aspecten waarop Gemeinde Bruneck goed op scoort qua gezondheidsbeleid en de gebieden waarop mogelijk verbetering kan plaatsvinden. Normaal gaat er aan deze beoordeling een uitgebreider onderzoek aan vooraf, inclusief vragenlijstenonderzoek, groepsinterviews, documentanalyse en een uitgebreidere observaties op de werkplekken dan we nu gedaan hebben. Dit kan tot gevolg hebben dat de gemeente op een aantal fronten veel beter scoort dan wij nu vanuit de masterclass aangeven op basis van een korte visit.





Höller - bedrijf 3

Kwaliteit en vakmanschap

Kenmerken organisatie:

Architect- en ontwerp bureau - inrichtingen

Familiebedrijf, circa 35 medewerkers

Plaats: Leifers (Bolzano)

Website: www.hoeller.com

Door vakmanschap gedreven

Höller ontwerpt en maakt inrichtingen op maat voor onder meer grote kantoorpanden, publieke instellingen en particuliere villa's, om een paar voorbeelden uit hun indrukwekkende referentielijst te noemen. Ook de inrichting van de eigen werkplaats in Leifers is zelf ontworpen en gemaakt, met de wensen en suggesties als uitgangspunt. Het werk kenmerkt zich door vakmanschap en autonomie, maar ook door het werken in fijne houtstof en machines die de nodige decibel produceren. Directeur Klaus Höller heeft zelf contact met Stiftung Vital gezocht om het werk voor zijn personeel aangenamer te maken.

Stof het grootste probleem

Bij een rondgang door de werkplaats valt de hoeveelheid daglicht door openingen in het dak en het veelvuldig gebruik van ramen met een weids uitzicht op groen op. Het is stoffig, met de verontschuldiging dat ze nog moeten opruimen: het bezoek vindt plaats op vrijdagochtend, voorafgaand aan de wekelijkse schoonmaak. Doorvragend blijkt dat door betere afzuiging het stof sterk verminderd te zijn.

Gezamenlijk eindproduct

Conform de werkwijze van Stiftung Vital zijn er bij Höller ook gezondheidscirkels geweest. Bij een rondgang door de werkplaats valt direct een aantal resultaten uit deze medewerkerbetrokkenheid op. Zo hebben de medewerkers van de werkplaats de wens geuit om meer terugkoppeling te krijgen van de resultaten van de projecten waar ze de inrichting voor maken, zoals van kantoorpanden en villa's.

'Dit is opgelost door het ophangen van foto's die inzicht geven in de voortgang van het project', licht bedrijfsleider Andrea toe. Op deze manier zijn de makers ook meer betrokken bij het eindresultaat.



Bedrijfsleider Andrea laat de foto's zien van de diverse projecten die op wens van de medewerkers zijn opgehangen

Ook geldend voor onderaannemers

Een ander resultaat uit de health circles is dat voor onderaannemers op de bouwplaats dezelfde rechten en plichten gelden als voor de Höller werknemers. Zo mag er door beiden niet gerookt worden op locatie.



Glazen wanden in werkplaats

Door de rondgang op de werkplaats springen ook de grote glazen wanden tussen de werkplekken in het oog, met witte symbolen erop. De wanden reduceren het geluid, verminderen de verplaatsing van stof en maken het toch mogelijk dat je ziet waar collega's mee bezig zijn. De symbolen geven aan wat voor type werk er plaats vindt.

Geen financieel motief

We vragen vanuit de masterclass door over de relatie met bedrijfsvoering en de omzet van Höller in relatie tot het gevoerde gezondheidsbeleid. Directeur Klaus Höller geeft enigszins geïrriteerd aan dat dit niet aan de orde is. Hij licht toe dat je daarvoor zoveel cijfers nodig hebt om dit te kunnen onderbouwen. En dan nog is hij van mening dat het niet eenduidig is, omdat de effecten van zoveel factoren afhankelijk is. Als is het maar omdat medewerkers door ze te bevragen meer bewust worden van hun werkomgeving.



Directeur Klaus Höller: 'De reden waarom Höller investeert in mensen is omdat ze dit al zoveel jaren doen. Een van onze lijfspreuken is ook om 'mensen in beweging te krijgen'. Om nog meer uit het leven te halen, ook via het werk'.

Markt onder druk

Klaus Höller licht tot slot toe dat de markt voor zijn bedrijf onder druk staat. Hij levert een niche product, klanten waarderen hun kwaliteit, maar om te overleven zou je eigenlijk aan schaalvergroting moeten doen en het product vercommercialiseren. Ontwikkelingen die indruisen tegen het bedrijfsvakmanschap en de familiegeschiedenis, is de indruk.

Indruk en suggesties van de masterclass

De indruk van de masterclass is dat Höller een gouden bedrijf is om voor te werken. Met veel oog voor vakmanschap en inspraak van de medewerkers. En dat, ondanks zware tijden, het bedrijf aandacht hiervoor blijft houden en hierin blijft investeren zoals dat het al jaren doet.

'Als we tijdens de visit medewerkers aanspreken over het werken bij Höller, horen we de trots op het product dat ze maken en de vrijheid om het werk zelf in te delen. Vakmanschap en autonomie, dat komt als eerste naar voren.

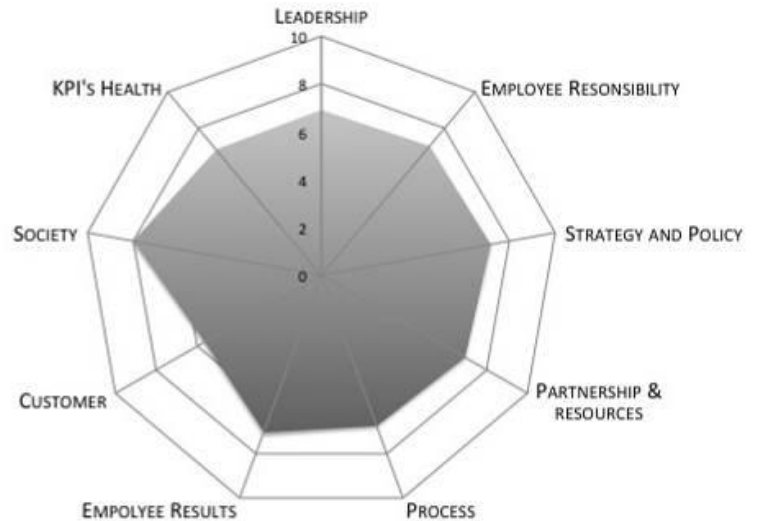
Een paar overwegingen vanuit de masterclass:

- Binnen Höller staan vakmanschap en autonomie voorop. Het zou kunnen dat hiermee meer collectieve maatregelen wat naar de achtergrond verdwijnen. We denken hier aan maatregelen gericht op geluidsreductie, stofvermindering en het dragen van persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM's).
- Zo zijn er medewerkers die gehoorbescherming dragen, maar lang niet iedereen.
- De indruk bestaat dat er bij de bron – de machines- nog wel iets aan geluidsvermindering gedaan kan worden, bijvoorbeeld via afscherming.
- Zoals gezegd, stof is in deze sector een hardnekkig probleem. Gezien de hoeveelheid stof op een vrijdagochtend – na een week werken – hebben we de indruk dat hier nog een verbetering op stofafzuiging kan plaatsvinden. Zeker gezien het grote gezondheidsrisico door (fijn) stof en de maar eens in de 10 jaar risicometing op neuskanker bij de medewerkers.
- Wat betreft persoonlijke beschermingsmiddelen valt op dat iedereen verzorgde werkkleding draagt, maar niet allen bijbehorende en geleverde werkschoenen. Als we dit aankaarten, wordt aangegeven dat dit tot de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker behoort.



Beoordeling van de masterclass

Hieronder staat in een spider visueel weergegeven hoe de masterclass het gezondheidsbeleid van Höller heeft beoordeeld. Dit betreft meer een indruk dan een goed uitgebalanceerd oordeel: we konden op basis van een korte visit het beleid niet op alle onderdelen scoren. Normaal gaat er aan een beoordeling, een uitgebreide rondleiding op de werkplekken, analyse van beleidsdocumenten, een uitgebreid onderzoek onder medewerkers en management in de vorm van vragenlijsten en groepsgesprekken aan vooraf. Naar alle waarschijnlijkheid scoort Höller op alle fronten vele malen beter dan nu naar voren komt op basis van deze korte visit. Ze hebben immers niet voor niets het certificaat Gesunder Betrieb van Stiftung Vital behaald.



COLOFON

Deze Bolzano paper is opgesteld door Tamara Raaijmakers en Paul Baart, BaartRaaijmakers met dank aan de input van de deelnemers aan de masterclass 2011:- Hans Arends, Maarten van der Molen, Adriaan Weber.

Bij gebruik van informatie uit deze paper verzoeken we u ons als bron te vermelden.

BaartRaaijmakers, december 2011

BAARTRAAIJMAKERS